

## **Съдържание:**

<b>Тема I</b>	<b>Въведение в мениджмънта</b>	7
Глава 1	Същност и съдържание на мениджмънта	7
Глава 2	Теории и школи в мениджмънта	19
Глава 3	Външна и вътрешна среда на мениджмънта	37
<b>Тема II</b>	<b>Управленско решение</b>	51
Глава 4	Същност и видове управленски решения	51
Глава 5	Етапи в процеса на вземане	60
	на управленско решение	
Глава 6	Методи за вземане на решение	70
<b>Тема III</b>	<b>Планиране</b>	81
Глава 7	Роля на целеполагането в мениджмънта	81
Глава 8	Анализ и прогнозиране	101
Глава 9	Процесът на планиране	110
<b>Тема IV</b>	<b>Организиране</b>	121
Глава 10	Функцията организиране	121
Глава 11	Видове организационна структура	135
Глава 12	Организационна промяна и организационно развитие	149
<b>Тема V</b>	<b>Мотивиране</b>	165
Глава 13	Мотивация	165
Глава 14	Лидерство	180
Глава 15	Групова динамика	194
<b>Тема VI</b>	<b>Контролиране</b>	209
Глава 16	Основи на контрола	209
Глава 17	Мениджмънт на производствените операции	221
Глава 18	Контролът в организацията	231

<b>Тема VII</b>	<b>Комуникации . . . . .</b>	<b>.243</b>
Глава 19	Информация и информационни системи . . . . .	.243
Глава 20	Същност и съдържание на комуникациите . . . . .	.253
Глава 21	Връзки с обществеността . . . . .	.268
<b>Тема VIII</b>	<b>Стратегически мениджмънт . . . . .</b>	<b>.279</b>
Глава 22	Що е то стратегия . . . . .	.279
Глава 23	Стратегическият мениджмънт като процес . . . . .	.288
Глава 24	Гранд стратегии . . . . .	.301
<b>Тема IX</b>	<b>Някои интересни проблеми . . . . .</b>	<b>.313</b>
Глава 25	Предприемаческо управление . . . . .	.313
	и управление на малкия бизнес	
Глава 26	Социална отговорност . . . . .	.325
	и етика в мениджмънта	
Глава 27	Управление на кариерата . . . . .	.334
	Литература . . . . .	.344

# ТЕМА I ВЪВЕДЕНИЕ В МЕНИДЖМЪНТА

„Първият мит на управлението е, че то съществува“

Закон на Хелър

„Никой всъщност не знае какво става където и да било  
вътре в дадена организация“

Следствие на Джонсън към Закона на Хелър

## Глава 1 Същност и съдържание на мениджмънта

След прочитането на тази глава вие ще бъдете  
в състояние да:

- ♦ определяте същността и съдържанието на мениджмънта;
- ♦ правите разлика между ефективност и ефикасност;
- ♦ определяте четирите основни функции на мениджмънта;
- ♦ различавате основните мениджърски роли;
- ♦ познавате йерархията на мениджърите;
- ♦ анализирате основните мениджърски умения.

Опитът ни подсказва, че когато студентите и изобщо обучаемите започват изучаването на дадена дисциплина със задължителните „същност и съдържание“, то способността им да възприемат, а оттам и да вникнат в естеството на разглеждания въпрос, силно намалява. Вероятно това е защитна мозъчна реакция, защото често след запознаването със „същност и съдържание“, вместо да се изяснят, понятията се объркват в резултат на сложна терминология, „академични“ обяснения и опитите за „научен принос“ при тълкуването им.

Стремейки се да избегнем това, ще представим нещата накратко, с опит да наблегнем на практическата им страна.

## **Защо „мениджмънт“?**

Чувстваме се задължени да започнем с обяснението, защо използваме термина „мениджмънт“, а не „управление“.

Първо, защото терминът „мениджмънт“ доби гражданска-  
стеност, популярност и освен че широко се използва в специ-  
ализираната литература, с разбиране се приема и от обуча-  
щите.

Второ, и това е главната причина, считаме, че понятието „управление“ предизвиква строго определени асоциации и поставя едни по-тесни рамки. Терминът „мениджмънт“ ни подсказва нещо по-общо, по-разширено и освен това ни осигурява свободата да използваме термина „управление“ в по-тесен смисъл, изяснявайки отделни въпроси от областта на мениджмънта като наука и практическа дейност, включващи в себе си и управлението.

## **И така, що е това мениджмънт?**

1). *Процес на поставяне и постигане целите на организациите чрез изпълнението на четири основни функции: планиране, организиране, мотивиране и контролиране.*(Бартол, Мескон и др.)(1)

От това най-общо определение изхождаме при подредбата на изложението в настоящия учебник.

*Организация: група хора, съзнателно координиращи своята дейност за постигане на общи цели.*(2)

- поне 2-ма души, които се смятат за членове на групата;
- наличие на поне 1-а цел, която е общая;
- желание да работят заедно.

2). *Особен вид дейност, свъръщаща неорганизираната тълпа в ефективна, целена, ефикасна и производителна група.*(Дракър)(3)

3). *Дейност, целяща да увеличи потенциала на хората и да координира техните усилия за постигане на определени цели.*(Кинард)(4)

4). *Мениджмънтьт е процес на работа със и чрез другите за постигане целите на организацията в условията на*

*променяща се околната среда. Основното в този процес е ефективното и ефикасно използване на ограниченията ресурси.*(Крейтнер)(5)

Пет са основните моменти в това определение:

- 1) работа със и чрез другите;
- 2) организационни цели;
- 3) ефективност срещу ефикасност;
- 4) ограничени ресурси;
- 5) промени в околната среда.

Повечето от тези пет основни точки се разглеждат подробно по-нататък в учебника. Сега ще се спрем само на две от тях:

**Ресурсите**, с които разполага коя да е организация, са винаги ограничени. Тук се включват сировините и материалиите, капиталът, хората, времето и т.н., и те винаги са определен брой, обем, размер, часове. От ресурсите, тяхното количество и качество, зависи постигането на целите на организацията - нейната **ефективност**. Рационалното използване на ограниченияте ресурси определя от друга страна нейната **ефикасност**. Между двете е необходимо да съществува баланс и това е една от задачите на мениджмънта.

Да повторим:

*Ефективност - степента, в която организацията постига своите цели.*

*Ефикасност - възможността на организацията да използва ресурсите си по най-добрия начин в процеса на постигане на своите цели.*

Отново ще се спрем на тези понятия в Глава 7.

Ще се ограничим само с тези определения, защото считаме, че понятието „мениджмънт“ е твърде комплексно, за да може да се обхване в няколко реда. Изложеното във всички следващи глави е едно „по-пълно“ определение за същността и съдържанието на мениджмънта.

Ако трябва да посочим няколко опорни точки в изясняване същността на мениджмънта, те са:

- Мениджмънт е целенасочена координация на развитието и дейността на организацията;
- Мениджмънт е управление на хора, организация на

- действията им и техните взаимоотношения;
- Мениджмънтът е насочен към постигане на определени цели;
- Мениджмънт е наука за ефективната организация;
- Мениджмънт е изкуство;
- Мениджмънт е процес на непрекъснато вземане на решения;
- Мениджмънт е процес на обработка на информация и определяне на стратегия и т.н.

Нека се върнем на първото определение за мениджмънт, което приемаме за работно и стоящо в основата на настоящото изложение. Тук ще определим функциите най-общо, а по-подробно ще се спрем на тях в съответните глави.

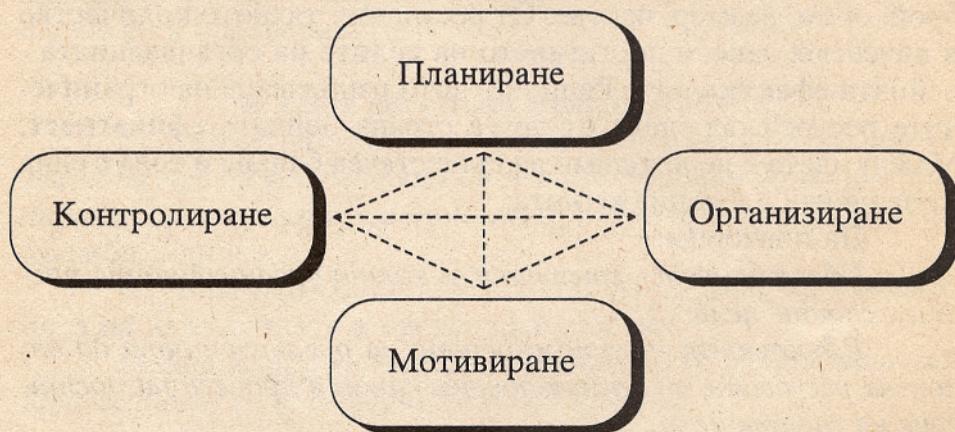


Схема 1.1.

**Планиране** - процес на поставяне на цели и решаване как е най-добре да бъдат постигнати.

**Организиране** - процес на определяне и подредба на човешките и нечовешките ресурси така, че плановете да бъдат успешно изпълнени.

**Мотивиране** - процес на въздействие върху поведението на другите за постигане целите на организацията.

**Контролиране** - процес на регулиране действията на ор-